

# Mitarbeiterbindung in Zeiten der Unsicherheit

Verständnis für Zusammengehörigkeit  
schaffen, statt Wir-Gefühl vergangener  
Zeiten beschwören

Von Ulrike Buchholz

**In diesem Beitrag erfahren Sie,**

- warum das Wir-Gefühl vergangener Zeiten heutzutage nicht mehr fruchten kann,
- wie Mitarbeiterbindung in Zeiten des Wandels wertschöpfend herbeigeführt werden kann,
- welche Bedeutung ein glaubwürdiges Wertesystem im Unternehmen für die Wertschöpfung hat,
- welche Kommunikationsaufgaben dem Management dabei zukommen,
- warum Verständnis bedeutsamer ist als das (Wir-)Gefühl.

**Inhalt:**

	Seite
1 Wir-Gefühl: Kaum noch das Modell für Mitarbeiterbindung .....	3
2 Veränderung der Logik früherer Prozesse durch Globalisierung .....	3
3 Vertrauensbildung mit Kuschelfaktor im Familienverbund .....	4
4 Alle in einem Boot? Mann über Bord! .....	5
5 Arbeitsabschnittsgemeinschaften in sozialen Großgruppen .....	6
6 Wertschöpfung durch Ausrichtung am Wertesystem .....	7
7 Chefsache Kommunikation .....	9
7.1 Die Rolle des Topmanagements .....	10
7.2 Die Rolle des mittleren Managements ....	11
8 Zusammengehörigkeit als Lernprozess .....	12
9 Literatur .....	12

## **1 Wir-Gefühl: Kaum noch das Modell für Mitarbeiterbindung**

Das sogenannte Wir-Gefühl wird in der internen Kommunikation vieler deutscher Unternehmen nach wie vor beschworen. Mag dies bei inhabergeführten Betrieben auch noch sinnvoll und nachvollziehbar sein – solange vermehrte internationale Aktivitäten nicht auch hier die bestehenden Strukturen aufbrechen –, sollten sich vor allem die großen (Aktien-)Gesellschaften Gedanken darüber machen, ob Mitarbeiterbindung auf Basis eines solchen Modells in Zukunft überhaupt noch zu erzielen ist.

**Wenig überzeugendes Zukunftsmodell**

## **2 Veränderung der Logik früherer Prozesse durch Globalisierung**

Die deutsche Wirtschaft ist inzwischen globaler als jemals zuvor aufgestellt. Dabei geht es schon lange nicht mehr nur um den Exportweltmeister Deutschland. Die Unternehmen orientieren sich nicht mehr schwerpunktmäßig am heimischen, d.h. deutschen Umfeld, sondern an den Weltmärkten und investieren dort zum Teil Milliardenbeträge. Gewinne und Wettbewerbsfähigkeit richten sich an den Benchmarks mit den besten Konkurrenten weltweit aus. Viele Menschen in deutschen Stammhäusern mussten mittlerweile lernen, dass ihre Arbeitsplätze auch dann zur Diskussion stehen, wenn der Gewinn ihres Unternehmens exorbitant steigt – gemessen am Weltmarkt aber eben nicht stark genug.

**Globale Ausrichtung**

Die Logik früherer Prozesse hat heute keine zwingende Gültigkeit mehr. Restrukturierungen jeglichen Formats gehören inzwischen zur üblichen Gestaltung von Geschäftsprozessen. Der Wandel ist tatsächlich vielerorts bereits Normalität geworden, zumindest aus ökonomi-

**Vernachlässigung kommunikativer Aufgaben**

scher Sicht. Die soziologischen Prozesse hinken jedoch noch hinterher. Zwar hat sich die Erkenntnis mittlerweile durchgesetzt, dass ein erfolgreicher Wandel weniger von schlüssigen, strategischen Konzepten abhängt als von der gelungenen Realisierung durch die betroffenen Menschen – denn entscheidend für den nachhaltigen Erfolg ist, dass die Mitarbeiter den Veränderungsprozess tragen –, doch die damit verbundenen kommunikativen Aufgaben werden häufig vernachlässigt.

### 3 Vertrauensbildung mit Kuschelfaktor im Familienverbund

Um es auf den Punkt zu bringen: Das Erhalten von Produktivität, geschweige denn ihre Steigerung, ist angesichts der unmittelbaren Erfahrung, dass Ertrag keine Garantie für Bestand ist, durch die Beschwörung eines überkommenen Wir-Gefühls wohl kaum noch herbeizuführen.

**Das  
Wir-Gefühl  
ist überholt**

Das Wir-Gefühl früherer florierender Zeiten vermittelte eine Geschlossenheit aller Firmenmitglieder in Abgrenzung zu den meist heimischen Branchennachbarn. Seine Gestaltung sollte die Zufriedenheit erhöhen und somit die Leistungsfähigkeit steigern sowie letzten Endes die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen sichern. Die Hauptziele der mit dieser Gestaltung befassten internen Kommunikation konzentrierten sich dabei vor allem auf die Vermittlung der Unternehmensziele, dem Begegnen von Gerüchten und die Lieferung von (meist oberflächlichen) Hintergründen zu Entscheidungen, verbunden mit dem Werben um Verständnis und Vertrauen.

Mittel und Handlungen zur Motivation und Identifikation, die Förderung eines guten Betriebsklimas galten als gängige Leistungen des Unternehmens. Die Mit-

arbeiter wollten und sollten sich an ihrem, in der Regel auf lange Jahre hin gesicherten, Arbeitsplatz wohl fühlen, wollten und sollten sich emotional zurücklehnen können und sich vom Unternehmen umhegt fühlen. Leitlinien und Führungsgrundsätze vermittelten ein kollektives Existieren und Handeln. Topmanagement, Führungskräfte und Mitarbeiter bildeten eine große Familie und gingen gemeinsam durch dick und dünn.

Die Identifikation mit dem Unternehmen basierte auf Erfolg und Sicherheit, getragen durch tradierte Werte und Normen sowie eine langjährige gemeinsame Vergangenheit. Sie wurde liebevoll gepflegt durch das Herstellen eines Gefühls des Miteinander, das einen, ganz bewusst auch emotionalen, Schulterschluss der Mitarbeiter mit der Leitung des Unternehmens suggerieren sollte. Dieses Wir-Gefühl hatte etwas Kuscheliges, ein fast wohliges Gefühl des Gemeinsamen, verbunden mit dem Bewusstsein identischer Interessen aller Beteiligten.

Natürlich entsprach dies auch in der umrissenen Form nur selten der vollen Wahrheit. Aber es reichte in der Regel aus, um bei den Mitarbeitern Vertrauen in die Handlungen des Managements zu schaffen und zu erhalten. Die konjunkturellen Tatsachen sprachen ja für sich.

## **4 Alle in einem Boot? Mann über Bord!**

Heute haben Verbundenheit und Identifikation nur noch wenig mit Nähe, Geborgenheit und langfristig kalkulierbarer Verlässlichkeit zu tun. Die wenigsten Unternehmen können noch als Familien betrachtet werden, in denen alle gemeinsam durch dick und dünn gehen. Wurde früher noch durchaus glaubwürdig das Gefühl vermittelt, dass alle in einem Boot sitzen, gehen heute zu viele bei stürmischer See über Bord, um sich noch

**Identifikation  
nicht über  
Familiensinn**

glaubhaft als eingeschworene Gemeinschaft betrachten zu können.

Da hilft es auch nichts, wenn die interne Kommunikation in ihren Medien nach altbewährtem Rezept Zuflucht sucht bei «Home Stories» aus der Chefetage, sich ausbreitet über Mitarbeiter-Hobbys oder nette Geschichten aus dem Arbeitsalltag bringt. Ebenso wenig ziehen verschwenderisch aufbereitete Gruppenfotos mit dem Vorstand oder deren Porträts auf jeder dritten Seite. Auch weichgespülte Statements des Topmanagements zur Unternehmenslage werden die Mitarbeiter heutzutage kaum noch in ein kollektives Miteinander versetzen. Denn eine so suggerierte familiäre Nähe wird tagtäglich durch die erlebte Realität konterkariert. Und das schafft dann mangels Glaubwürdigkeit ganz im Gegenteil eine jeder Mühe um Produktivität zuwiderlaufende Distanz zum Unternehmensgeschehen.

## 5 Arbeitsabschnittsgemeinschaften in sozialen Großgruppen

**Identifikation und Motivation nach wie vor relevant** Kein Zweifel, die Zeiten sind inzwischen hart geworden und nicht zuletzt durch ihre hohe Komplexität schwer kalkulierbar. Das macht den Erhalt der überlebenswichtigen Produktivität nicht leichter.

Um hier bestehen zu können, bedarf es einer Form von Mitarbeiterbindung, die auf Verpflichtung, Zustimmung, Betroffenheit im besten Sinne ausgerichtet ist. Das hat auch heute noch viel mit Gemeinsamkeit (in Form gemeinsamer Ziele) und Orientierung zu tun. Identifikation und Motivation sind weiterhin gültige Begriffe für die Mitarbeiterführung und somit auch eine elementare Aufgabe der internen Kommunikation. Aber diese Parameter sind kaum noch über das kollektive, familiäre Wir-Gefühl herzustellen. Vielmehr muss es zunächst gelingen, den Mitarbeitern ein Verständnis

für Zusammengehörigkeit, für vernetztes Handeln zu vermitteln, das in erster Linie rational erfasst werden kann und die Vorteile aus dieser Handlung für beide Seiten deutlich macht.

In Zeiten, in denen Restrukturierungen und damit Unsicherheit an der Tagesordnung sind, muss jeder weitgehend selbständig für seine persönliche Zufriedenheit sorgen. Unternehmen agieren mittlerweile kaum noch als Familie, sondern vielmehr als soziale Großgruppen, in denen Menschen für einen bestimmten Zeitraum miteinander arbeiten, weil sie, aus durchaus unterschiedlichen Interessen, von diesem Zusammenschluss profitieren möchten. Schutz und Geborgenheit kann ein solches soziales Gefüge nur noch in Ausnahmefällen bieten. Mitarbeiterzufriedenheit und damit ein bedeutender Anteil der Bindung an das Unternehmen wird letztlich davon abhängen, ob sich – quasi als einzige Komponente der tradierten Form von Sicherheit – die individuelle Vorstellung vom Leben in einer Gesellschaft mit den Wertvorstellungen eines Unternehmens, genauer die Werteorientierung der Unternehmenslenker, im Umgang mit den Anspruchsgruppen vereinbaren lässt und ob daraus Perspektiven für den Einzelnen ersichtlich sind.

**Identifikation  
über Werte-  
orientierung**

Aufgabe der internen Kommunikation ist es dabei, diese Wertvorstellungen transparent und erlebbar zu machen sowie den Sinn für ein gemeinsames, vernetztes Handeln im Unternehmen zu wecken und zu schärfen.

## **6 Wertschöpfung durch Ausrichtung am Wertesystem**

Eine Fokussierung auf gemeinsam für richtig befundene Werte, der wahrhaftige Umgang damit und eine darauf abhebende glaubwürdige Kommunikation ist wahrscheinlich der erfolversprechendste Weg zu einer

**Investition  
in Unterneh-  
menskultur**

zeitgemäßen Mitarbeiterbindung. Das bedeutet aber auch, dass sich das Management über seine besondere Rolle in diesem Zusammenhang endgültig im Klaren sein muss: nämlich zum einen identifizierbar für bestimmte Werte zu stehen, das heißt in die Unternehmenskultur zu investieren, und zum anderen Führung als Kommunikationsaufgabe zu verstehen.

**Werte als Anker in Veränderungsprozessen** Werte sind Teil der Identität einer sozialen Gruppe und dienen als Orientierung für das Zusammenleben, für den Umgang miteinander und für gemeinsam zu bewältigende Situationen. Werte haben eine langfristige Ausrichtung und können so der Anker in Veränderungsprozessen sein; aber sie sind durchaus auch veränderbar. Wenn sich also eine soziale Gruppe, in diesem Fall ein Unternehmen, neuen Bedingungen anpassen muss, können auch die Wertvorstellungen neu ausgerichtet werden müssen. Allerdings funktioniert das nur, wenn sie profiliert und für die Mitglieder der sozialen Gruppe eindeutig identifizierbar sind. Das heißt, die Unternehmensführung muss dafür stehen und sie vermitteln. (Der Weg der Partizipation zur Entwicklung solcher Werte würde nur zum kleinsten gemeinsamen Nenner führen, der zwangsläufig nivelliert.) Wenn Werte erkennbar, erlebbar und überprüfbar sind, haben sie auch eine echte Chance auf eine – wenn auch im Vergleich zu früher eher relativen – Langfristigkeit. Und dies benötigen sie, um wahrhaftig und damit glaubwürdig zu sein.

**Wertestudie belegt Wertschöpfung** Wie sehr wertschöpfend sogar eine Orientierung an eindeutigen Werten und ihre Vermittlung sein können, zeigt eine repräsentative Langzeitstudie, die jüngst im Harvard Business Manager (*Berth* 2006) vorgestellt wurde. Demnach darf derjenige mit einer höheren Rendite rechnen, der auf bestimmte Werte und Einstellungen setzt und andere gleichzeitig ablehnt. Die Studie, die Innovationsprojekte untersuchte, fand zunächst heraus, dass es eine Korrelation zwischen definierten, zuvor an anderer Stelle grundsätzlich ermittelten, Werten und dem Erfolg des jeweiligen Projektes, gemessen an der



Rendite (= Abgleich von Kosten und Erträgen) gibt. Für jeden der 30 potenziellen Werte wurde eine Renditedifferenz zwischen Befürwortern des jeweiligen Wertes und dessen Gegnern ermittelt und in eine Rangordnung gebracht. An der Spitze befinden sich Werte wie «sich öffnen, um sich zu ergänzen», «sich voll einbringen», «Vertrauen statt Kontrolle», aber auch «alles muss sich rechnen». Negativen Einfluss auf die Rendite haben Werte wie etwa «Misstrauen schadet nie» oder «an Bewährtem festhalten».

Eine anschließende Untersuchung von Vorbildfirmen mit langjähriger überdurchschnittlicher Rendite sowie Unternehmen mit niedriger Rendite bzw. Verlusten zeigte dann auch eine eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehung: Die Vorbildfirmen wurden von Managern geführt, die Werte mit einer hohen Renditedifferenz vertraten, also etwa Vertrauen, Aufeinanderzugehen, Vielfalt. In verlustreichen oder schwachen Firmen bevorzugten die Verantwortlichen schwache und negative Werte.

Wenn zwar die Mitarbeiter nicht an der Profilierung des Wertesystems beteiligt werden müssen, so sollten sie aber an seiner Verwirklichung partizipieren können und vor allem in die Lage versetzt werden, es zu gestalten. Orientierung braucht eine Ausrichtung, aber auch Raum für die Auseinandersetzung mit ihr. Eine solche Reflexionsmöglichkeit ist die Voraussetzung für den notwendigen Lernprozess, der Veränderungen begleiten muss. Die Mitarbeiter müssen Gelegenheit erhalten, nachzudenken und nachzufragen. Dazu ist gezielte, organisierte Kommunikation, vor allem mit den Führungskräften, unerlässlich.

## **7 Chefsache Kommunikation**

Ganz besonders in Veränderungsprozessen werden die Mitglieder des Managements mit der Rolle von Meinungsführern identifiziert. Sie sind Identifikations-

**Führungs-  
kräfte als Mei-  
nungsführer**

guren; Mitarbeiter orientieren sich an ihnen, ihren Aussagen, ihrem Verhalten.

Vom Management ist daher eine prozessbegleitende Kommunikation gefordert. Gemeint ist eine kontinuierliche Darstellung der Hintergründe und Zusammenhänge, die Thematisierung von Kontext, die Demonstration des eigenen Commitments, der eigenen Verantwortlichkeit. Der Prozess einer Problemlösung setzt einen Dialog voraus. In Veränderungsprozessen ist das Management ein wichtiger Katalysator. Ganz besonders in dieser Situation müssen Führungskräfte glaubwürdige, klare und unmissverständliche Antworten geben und Orientierung vermitteln.

Es ist erfolgsentscheidend, sich richtig mitzuteilen, zuhören zu können und Feedback zu geben. Wirksame interne Kommunikation ist nur durch die richtige Aufstellung und Rollenverteilung aller Beteiligten zu erreichen. Das bedeutet für das Management, Verantwortung auch für die Kommunikation zu übernehmen und diese nicht einfach an die Abteilung Unternehmenskommunikation zu delegieren.

## 7.1 Die Rolle des Topmanagements

**Sinn und Orientierung vermitteln**

Die Steuerung der internen Kommunikation ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben und muss von der Geschäftsführung verantwortet werden. Nur sie kann Sinn vermitteln, Strategien festlegen, das Gesamtbild definieren und verstärken. Die volle Unterstützung durch das Topmanagement ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Kommunikationsstrategie. Denn man muss davon ausgehen, dass die angestrebten Maßnahmen auf Widerstand stoßen, die erkannt und aufgelöst werden müssen. Steht die Leitung dann nicht bewusst und glaubwürdig zu den erklärten Zielen, werden die Kommunikationsaktivitäten scheitern. Die Geschäftsleitung

muss Orientierung vermitteln, die Prioritäten setzen, die Unternehmensziele definieren und die Unternehmensleistung formulieren.

## **7.2 Die Rolle des mittleren Managements**

Viele Studien haben es in der Vergangenheit immer wieder gezeigt: Die direkten Vorgesetzten zählen zu den glaubwürdigsten Informationsquellen für die Mitarbeiter. Sie sind – im Gegensatz zum Topmanagement – am Arbeitsplatz der Mitarbeiter präsent und können die übergeordneten Ziele dazu in Relation setzen. Außerdem genießen sie in der Regel Vertrauen und Respekt. Somit ist es unerlässlich, sie als Schlüsselkommunikatoren im Veränderungsprozess einzusetzen.

**Bedeutung  
und Zusammenhänge  
erklären**

Dabei nehmen sie während des Strukturwandels im Unternehmen eine nicht ganz einfache Doppelrolle ein. Einerseits sind sie selbst Betroffene, andererseits müssen sie kompromisslos für die operative Umsetzung der Umstrukturierung sorgen. Hinzu kommt, dass sie früher in der Regel einen Informationsvorsprung vor ihren Mitarbeitern hatten und sich einigermaßen sicher sein konnten, auf Fragen eine eindeutige Antwort zu haben. Dies ist nun nicht mehr so. Veränderungen laufen häufig so schnell ab, dass die Realität vermeintlich sichere Fakten bereits wieder überholt haben kann.

Die Kompetenz der direkten Vorgesetzten muss daher auf einer anderen Ebene liegen: Sie müssen Moderatoren sein, die Zusammenhänge erklären und die generelle Zielsetzung des Topmanagements auf die konkrete Arbeit herunterbrechen. Sie vermitteln die abteilungsbezogenen Ziele und entsprechende Informationen mit direktem Bezug zum Arbeitsplatz. Da sie in unmittelbarem Kontakt zu den Mitarbeitern stehen, können diese ihre Aussagen durch die enge Zusammenarbeit gut bewerten und einordnen.

**Buchholz, U.:** Kommunikation im Change Management. Die Rehabilitation einer verkannten Disziplin. In: Rademacher, L. (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, Wiesbaden 2005.

**Buchholz, U.:** Wie funktioniert Veränderung? Interne Kommunikation als Schlüsselfaktor. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Losebl. 2001 ff.), Beitrag Nr. 3.19, München 2002.

**Mast, C.:** Effektive Kommunikation für Manager, Landsberg/Lech 2000.

**Nerdinger, F.W.:** Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung, Stuttgart/Berlin/Köln 1995.

**Schick, S.:** Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, Stuttgart 2002.

**Schweer, M./Thies, B.:** Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme, Bern 2003.

**Szebel-Habig, A.:** Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor, Weinheim/Basel 2004.